



Documento de trabajo 06-04
Serie de Economía de la Empresa 03
Noviembre 2006

Sección de Organización de Empresas de Getafe
Universidad Carlos III de Madrid
Calle Madrid, 126
28903 Getafe (Spain)
Fax (34) 91 624 9608

AJUSTE ENTRE ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN Y ESTRUCTURAS MULTIDIVISIONALES: EFECTO SOBRE EL RESULTADO*

María José Sánchez Bueno¹ e Isabel Suárez González²

Resumen

El objetivo del presente trabajo es analizar la coherencia entre la estrategia de diversificación y la estructura multidivisional y su efecto sobre los resultados empresariales para el conjunto de los grandes grupos empresariales españoles diversificados. Para ello, y con el fin también de profundizar en los conceptos multidimensionales de estrategias de diversificación y estructuras multidivisionales, se utiliza el enfoque de la coherencia como desviación a un perfil “ideal”. Los resultados muestran que existen tres categorías estratégicas (diversificación relacionada, diversificación no relacionada y diversificación basada en el conocimiento), cada una de las cuales posee unas características estructurales “ideales” distintas. No obstante, sólo en el caso de la diversificación basada en el conocimiento se ha podido comprobar que la falta de coherencia entre la estrategia y la estructura tiene consecuencias negativas en la rentabilidad.

Palabras clave: Estrategia, estructura, resultado, ajuste, perfil ideal.

¹ María José Sánchez-Bueno
Universidad Carlos III
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas
Sección de Organización de Empresas
C/Madrid, 126
28903 Getafe, Madrid
Tel: (0034) 916248968
Fax: (0034) 916245707
e-mail: mjsanche@ing.uc3m.es

² Isabel Suárez González
Universidad de Salamanca
Facultad de Economía y Empresa
Departamento de Administración y Economía de la Empresa
Campus “Miguel de Unamuno”, s/n
37007 Salamanca
Tel: (0034) 923 294400- Ext. 3003
Fax: (0034) 923 294715
e-mail: isuarez@usal.es

* Los autores agradecen la financiación del proyecto SEC2004-03888 al Ministerio de Ciencia y Tecnología.

INTRODUCCIÓN

La relación entre estrategias de crecimiento y estructuras organizativas y el impacto que este vínculo puede tener en los resultados de la empresa son algunas de las líneas de investigación más amplias y fructíferas en la historia de la Dirección Estratégica (Chandler, 1962; Rumelt, 1974). Entroncando con esta corriente de investigación, el propósito de este trabajo es el de ofrecer un análisis de los atributos organizativos que caracterizan actualmente a los grupos empresariales que han iniciado estrategias de diversificación en España. A partir de ahí, se pretende, en primer lugar, analizar cómo varían las características organizativas en función de las diferencias en el tipo de diversificación, planteando, así, diferentes asociaciones coherentes entre estrategia y estructura. En segundo lugar, el trabajo aborda el análisis del impacto del logro o no de esta coherencia en los resultados financieros.

El estudio parte de la premisa de que los grupos de empresas españoles que a lo largo de las últimas décadas han implementado procesos de diversificación han ido paralelamente adoptando estructuras multidivisionales. Esta asociación entre diversificación y divisionalización ha sido ampliamente documentada desde los años setenta en una gran parte de los países desarrollados (Channon, 1973; Dyas y Thanheiser, 1976; Rumelt, 1974; Donaldson, 1982; Hamilton y Sherhill, 1992; Mayer y Whittington, 2004). La investigación en el caso español es más escasa, pero también es posible aportar evidencia sobre la confluencia de estos dos procesos (Galán y Suárez, 1997; Galán y Sánchez, 2004; Galán, Sánchez y Zuñiga-Vicente, 2005).

Sin embargo, algunos trabajos llaman la atención sobre el hecho de que la interacción entre estrategia y estructura puede ser mucho más compleja de lo que comúnmente se ha supuesto, siendo necesario profundizar en la relación entre estas dos elecciones, yendo más allá de la simple asociación entre diversificación y divisionalización. Por una parte, diferentes grados y

tipos de diversificación ofrecen a las empresas diferentes opciones de crear valor y ello plantea diferentes necesidades de control dentro de un mismo diseño básico multidivisional (Hill y Hoskisson, 1987; Hill *et al.*, 1992). Por otro lado, diversos trabajos empíricos han ofrecido evidencia de que las estructuras multidivisionales realmente adoptadas por las empresas no son uniformes y proponen diversas clasificaciones de las mismas (Hill, 1988; Hoskisson *et al.*, 1993; Markides y Williamson, 1996). Además, estudios recientes destacan indicios de que aparecen nuevas formas organizativas o están en transición desde la forma multidivisional, como la denominada red multidivisional (Whittington y Mayer, 1997, 2000).

Por todo ello, nuestro trabajo plantea la necesidad de profundizar en la descripción y análisis de las estructuras multidivisionales, estableciendo las características organizativas propias de cada estrategia de diversificación en relación a diferentes dimensiones como son el grado de descentralización en la toma de decisiones, el tamaño de la sede central, la integración e interdependencia entre las divisiones y los sistemas de control e incentivos utilizados. En definitiva, se pretende deducir un perfil organizativo “ideal” para cada tipo de estrategia corporativa, el cual estaría formado por el conjunto de decisiones organizativas consistentes con el tipo de diversificación desarrollado por la empresa. En este sentido, se propone la existencia de diferentes patrones de coherencia posibles entre estrategias de diversificación y estructuras organizativas con efectos en los resultados.

Un segundo objetivo es analizar el efecto de la coherencia entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa sobre los resultados empresariales para el conjunto de los mayores grupos empresariales españoles que han adoptado la diversificación y la divisionalización. En decir, se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿aquellos grupos de empresas que reorganizan su estructura organizativa de acuerdo a los requisitos específicos de su estrategia corporativa obtienen mejores resultados que aquellos otros que no logran completar este ajuste?

Este segundo objetivo enlaza con la perspectiva teórica de la coherencia estratégica (esto es, la consistencia entre las elecciones estratégicas y diversas contingencias establecidas tanto por el entorno como por el contexto organizativo (Venkatraman, 1990, p. 19)). El concepto de coherencia, que tiene sus raíces en la ecología de las poblaciones y en la teoría contingente, ha constituido un eslabón crucial para la construcción de teoría en diversas áreas de investigación en Dirección estratégica y en la Teoría de la Organización (Venkatraman, 1989). La idea que subyace es que sólo bajo ese supuesto de consistencia interna la estrategia empresarial tendrá un impacto en los resultados.

No obstante, el contraste empírico del ajuste o coherencia se complica en la práctica, en la medida en que surgen problemas de naturaleza tanto teórica como metodológica (Venkatraman y Prescott, 1990). A la hora de abordar este campo de estudio es necesario considerar dos aspectos fundamentales: (1) existen distintas definiciones del término coherencia y, por lo tanto, diferentes métodos estadísticos consistentes con cada una de ellas (Venkatraman, 1989); y (2) hay distintas perspectivas sobre el uso del concepto de coherencia (Venkatraman y Camillus, 1984). De hecho, Venkatraman (1989) propone hasta seis conceptos distintos de coherencia (o *fit*) con implicaciones metodológicas relevantes. Ello ha podido contribuir a que, a pesar de la ingente investigación sobre la relación entre estrategia y estructura, aún no esté claro si la coherencia entre las decisiones tomadas en el ámbito estratégico y organizativo es un factor determinante de la capacidad de una empresa para obtener resultados superiores (Harris y Ruefli, 2000).

Una de las cuestiones metodológicas con efectos más significativos es la elección entre una definición unidimensional o multidimensional de las variables analizadas. Si se utiliza una perspectiva reduccionista (Venkatraman y Prescott, 1990), se definirían estrategia y estructura en función de una única dimensión o variable (especialización *versus* diversificación y no divisionalización *versus* divisionalización), de tal manera que la coherencia se referiría al análisis

de los ajustes bivariantes (compañías especializadas y no divisionalizadas, por un lado, y compañías diversificadas y divisionalizadas, por otro). Sin embargo, la literatura previa aboga por el uso de enfoques multivariantes para definir tanto la orientación estratégica como la estructura organizativa (Venkatraman y Grant, 1986). Por otro lado, como se indicó anteriormente, la evidencia empírica disponible nos confirma que tanto las estrategias de diversificación como las estructuras multidivisionales adoptadas por las empresas tienen características no uniformes. Por ello, nuestro planteamiento es el de tratar de profundizar en los conceptos de estrategias de diversificación y estructuras multidivisionales, utilizando constructores multidimensionales y pasando de una metodología bivariante a una multivariante. El ajuste o la falta de ajuste podría darse en cualquiera de las dimensiones analizadas. De acuerdo con Venkatraman (1989) la perspectiva metodológica en este caso más adecuada es el análisis de la coherencia como desviación a un perfil “ideal”. Desde esta perspectiva se define la coherencia en términos de grado de adherencia a un perfil especificado de forma externa. Suponiendo que es posible identificar un perfil ideal multidimensional para cada estrategia de diversificación, el grado de adherencia a este perfil se supone positivamente relacionado con los resultados y, viceversa, la desviación respecto a este perfil implica un fallo en el logro de la necesaria coherencia con consecuencias negativas para los resultados empresariales (Venkatraman, 1990).

En resumen, nuestro trabajo ofrece dos contribuciones principales. Por un lado, ofrece evidencia reciente sobre los atributos organizativos característicos de los grandes grupos diversificados españoles. Esta es una cuestión con importantes implicaciones para la práctica directiva, pero donde nuestro grado de información es notablemente reducido. Por otro lado, el análisis de la relación entre diversificación y estructuras multidivisionales y sus implicaciones financieras es un tema ampliamente analizado en la literatura previa. Sin embargo, la práctica totalidad de los estudios que abordan esta cuestión lo hacen desde una perspectiva de interacción

entre las dos variables que se definen de forma unidimensional. La utilización en este trabajo del concepto de coherencia como desviación a un perfil ideal permite ofrecer un análisis mucho más profundo y detallado y explorar e identificar indicios de nuevos atributos adoptados recientemente como respuesta a entornos más dinámicos e inciertos.

TEORÍA E HIPÓTESIS

Efecto del ajuste entre la estrategia y la estructura sobre el resultado

El análisis del ajuste o coherencia es un área fundamental en el campo de la Dirección Estratégica (Venkatraman y Camillas, 1994). Concretamente, dentro de esta corriente de investigación, Venkatraman (1989) definió seis conceptos de coherencia: (1) moderación; (2) mediación; (3) asociación; (4) arquetipos; (5) desviación a un perfil; y (6) covariación, que se diferencian, entre otros aspectos, por el número de variables consideradas. Así, cuando se quiere analizar la coherencia sólo entre dos variables, se emplean los conceptos de coherencia como moderación, mediación o asociación, mientras que cuando se utilizan múltiples variables, se recurre a la coherencia como desviación a un perfil, arquetipos y covariación. Además, otra cuestión a considerar es si la definición de coherencia implica o no la inclusión de una tercera variable criterio. Es decir, si la coherencia se define o no en función de sus efectos en los resultados empresariales. Si se usa una tercera variable criterio, los conceptos de coherencia apropiados son únicamente la moderación, la mediación y la desviación a un perfil (véase tabla 1).

Tabla 1. Características de cada concepto de coherencia

<i>Nº de variables</i> <i>Variable criterio</i>	<i>Dos</i>	<i>Múltiples</i>
<i>Sí</i>	- Coherencia como moderación - Coherencia como mediación	- Coherencia como desviación a un perfil
<i>No</i>	- Coherencia como <i>matching</i> o asociación	- Coherencia como <i>gestalts</i> o arquetipos - Coherencia como covariación

De otra parte, Venkatraman y Prescott (1990) distinguieron entre la perspectiva reduccionista y holística de la coherencia. La perspectiva reduccionista se fundamenta en la asunción central de que la coherencia entre dos constructos puede ser entendida en términos de una coherencia entre las dimensiones individuales que representan a tales constructos. En este caso, la coherencia se especifica como la interacción entre las variables constituyentes. La perspectiva holística se basa en una conceptualización de la coherencia más amplia, utilizando varias características de las variables implicadas. El punto fuerte de este enfoque descansa precisamente en la representación de los constructos implicados usando un amplio rango de *ítems* que permite retener la naturaleza compleja e interrelacionada de las asociaciones. Asimismo, esta perspectiva permite reconocer la desviación multivariante a un perfil denominado “ideal” o “tipo”, que puede desarrollarse tanto de forma teórica como empírica.

La aplicación del estudio de la coherencia al análisis de la relación entre la estrategia y la estructura se puede clasificar en función del nivel de análisis estudiado (Galunic y Eisenhardt, 1994): (1) nivel corporativo: se examina la coherencia entre la estrategia de la corporación como un todo y su estructura organizativa. Tradicionalmente, estos trabajos se han centrado en el vínculo entre la diversificación y la divisionalización corporativas (Chandler, 1962; Rumelt, 1974). (2) Nivel unidad estratégica de negocio: en este caso, los estudios analizan la coherencia entre la estrategia de una unidad de negocio y su estructura interna (Porter, 1980). (3) Nivel

intracorporativo: a este nivel, se examina la coherencia entre las unidades estratégicas de negocio y entre las unidades estratégicas de negocio y la sede central (Gupta y Govindarajan, 1986). El presente estudio se centra en la coherencia entre la estrategia y la estructura y sus implicaciones sobre el resultado a nivel corporativo.

En la década de los sesenta, Chandler (1962) señaló que la ausencia de ajuste entre la estrategia y la estructura conduciría a ineficiencia administrativa o a un resultado inferior. Igualmente, la literatura sobre el paradigma estrategia-estructura-resultados (Rumelt, 1974) sostiene que cuando existe coherencia entre la estrategia y la estructura de una organización, el resultado es mejor. Donaldson (1987), con base en los postulados de la teoría contingente, indicó que el ajuste entre la estrategia y la estructura origina un mayor resultado y que el desajuste entre ambas variables causa una disminución del resultado. Para este autor los ajustes entre la estrategia y la estructura son: negocio único-forma funcional, negocio dominante-forma funcional o funcional con subsidiarias, diversificación-multidivisional por producto. El trabajo empírico de Hoskisson (1987) mostró de nuevo que las interacciones existentes entre la estrategia y la estructura tenían un efecto sobre el resultado. Concretamente, este autor señaló que la estrategia corporativa que era coherente con la forma multidivisional era la diversificación no relacionada y que las empresas que poseían ambas tenían un resultado superior. Teece (1981), en línea con los trabajos de Williamson (1970, 1975), planteó que la estructura en forma M está asociada con un buen resultado en las grandes empresas multiproducto.

Según los planteamientos anteriores, postulamos la siguiente hipótesis para su contraste:

***Hipótesis 1:** La falta de coherencia entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa afecta negativamente al resultado empresarial.*

No obstante, la investigación previa adolece de algunos inconvenientes tales como la excesiva dependencia de modelos bivariantes, que reducen la explicación de las

interdependencias entre las dos variables consideradas (Galunic y Eisenhardt, 1994). Por lo tanto, en este estudio se opta por un enfoque más realista como el enfoque multivariante en el que las variables estrategia y estructura se definen como constructos multidimensionales. De esta manera, podrá determinarse las diversas asociaciones existentes entre distintos tipos de estrategias de diversificación y diferentes tipos de estructuras multidivisionales.

La forma multidivisional o forma M es definida inicialmente por Williamson (1975). En ella, la responsabilidad sobre las decisiones operativas es asignada a divisiones esencialmente autónomas que actúan como centros de beneficios. Por el contrario, la sede central se reserva las decisiones estratégicas de planificación estratégica y de evaluación y control del desempeño de las divisiones. Las responsabilidades de la sede central incluyen asimismo la asignación de recursos entre las divisiones que compiten internamente por ellos.

Posteriormente, Hill *et al.* (1992) y Hoskisson *et al.* (1993) analizan distintas dimensiones estructurales como la centralización, la integración entre divisiones y el control interno y con base en ellas establecieron que existían diferencias relevantes entre las estructuras multidivisionales y, más concretamente entre lo que ellos denominaron forma multidivisional cooperativa y forma multidivisional competitiva.

En la forma multidivisional cooperativa, la elevada integración entre las divisiones es su rasgo fundamental, lo que supone el establecimiento de vínculos entre ellas para realizar los beneficios de las potenciales sinergias (Hill, 1988). El logro de la cooperación y la integración entre las divisiones fomenta la participación de la sede central en algunas decisiones operativas clave (Hill *et al.*, 1992). Asimismo, la forma multidivisional cooperativa se caracteriza también por una centralización estratégica y por poseer una oficina central de gran tamaño. Las empresas con una estructura multidivisional cooperativa necesitan diversos mecanismos de integración para lograr la coordinación y la comunicación entre las divisiones., como son habitualmente los

grupos de trabajo temporales o los equipos permanentes. Otro rasgo distintivo de la forma multidivisional cooperativa es que posee un sistema de incentivos vinculado con la rentabilidad corporativa y no con la rentabilidad divisional. Además, en esta forma organizativa la oficina central evalúa el resultado de las divisiones con base en una amplia variedad de criterios (medidas cuantitativas no financieras y medidas estratégicas). Hill *et al.* (1992) y Hoskisson *et al.* (1993) asocian esta estructura organizativa a la implantación de una estrategia de diversificación relacionada. Esta estrategia corporativa obtiene beneficios de la explotación de economías de alcance o sinergias entre los negocios y, por tanto, la estructura coherente con ella ha de ser un multidivisional en la que se fomente la cooperación entre divisiones.

La estructura multidivisional competitiva se acercaría más al modelo teórico definido por Williamson (1975) como forma M, siendo su característica fundamental el fomento de la competencia entre divisiones por los fondos de capital. En la estructura multidivisional competitiva, la oficina central realiza las tareas de planificación, evaluación y control (decisiones estratégicas) a nivel de la corporación como un todo, pero se ve liberada de las actividades más operativas (marketing, producción, ventas,...), que pasan a ser responsabilidad de los directores generales de las distintas divisiones. Por ello, el tamaño de la sede central es más reducido que en la forma multidivisional cooperativa. En las compañías con una forma multidivisional competitiva no existe colaboración ni se buscan sinergias y, por lo tanto, los mecanismos de integración entre divisiones son innecesarios. El sistema de incentivos en esta estructura organizativa está ligado al resultado divisional y la oficina central utiliza fundamentalmente criterios financieros (por ejemplo, el ratio de rentabilidad) para evaluar el resultado de las divisiones (Hill *et al.*, 1992). La promoción de la competencia entre divisiones se ajusta a las necesidades de la estrategia de diversificación no relacionada ya que esta se basa no en la

explotación de sinergias, sino en el aprovechamiento de economías derivadas del desarrollo de un mercado interno de recursos o economías de gobierno (Jones y Hill, 1988).

Por último, numerosos trabajos subrayan la aparición de nuevas formas organizativas como la forma de red (Hedlund, 1994; Pettigrew y Fenton, 2000). Aunque existen diversos esquemas teóricos, en todos ellos se subraya la importancia de la descentralización y, a la vez, la integración y coordinación entre las unidades que componen la red. Utilizando las mismas dimensiones que las descritas para las estructuras multidivisionales competitiva y cooperativa, es posible definir esta forma organizativa adicional. En la forma de red interna, el papel de la sede central queda circunscrito a fomentar los vínculos entre las distintas unidades organizativas para que sea posible la transferencia de conocimientos. Los directivos del ápice estratégico únicamente intervienen para establecer una guía común y ante la aparición de conflictos (Hedlund, 1994). Por lo tanto, el tamaño de la sede central no es tan elevado como en la forma multidivisional cooperativa, ni tan reducido como en la forma multidivisional competitiva. En la forma de red interna se observa una descentralización operativa, por ejemplo, en áreas tales como el diseño del producto o el marketing, y existe también una cierta descentralización estratégica, por ejemplo, a través de conceder una mayor responsabilidad a los directivos divisionales sobre las decisiones de inversión (Van Wijk y Van den Bosch, 2000; Whittington *et al.*, 1999). Además, en las compañías con una forma de red interna, la relativa descentralización y la flexibilidad patentes en esta estructura promueven un carácter horizontal en las mismas. En esta estructura organizativa se aprecia una descentralización de activos y recursos intangibles (conocimiento, experiencia) en pequeñas unidades operativas especializadas. Los laboratorios de investigación, los departamentos de ingeniería o los grupos de marketing no se establecen en la sede central, sino en esas unidades operativas. Por ello, se fomenta la integración horizontal entre esas unidades con el fin de asegurarse de que toda la organización reciba los beneficios de esos

recursos especializados (Barlett y Ghoshal, 1993). Entre los mecanismos de integración horizontales se encuentran la formación de proyectos, los equipos de trabajo interfuncionales, los equipos de trabajos temporales, el desarrollo de seminarios, conferencias o eventos similares (Barlett y Ghoshal, 1993; Whittington y Mayer, 1997; Whittington *et al.*, 1999). Los sistemas de incentivos están basados en los resultados de las unidades de la red y se emplean fundamentalmente criterios cuantitativos, tales como la rentabilidad, para evaluar el resultado de esas unidades que conforman la red. En definitiva, la red interna combina una elevada descentralización con la necesidad de integración entre las unidades.

METODOLOGÍA

MUESTRA

La población de los mayores grupos empresariales españoles objeto de estudio se definió a partir del ranking por volumen de ventas que publicó la revista *Actualidad Económica* relativo al año 2003. Se considera como unidad de análisis el grupo empresarial y no cada empresa o filial del mismo porque lo que se pretende estudiar son las decisiones sobre estrategia corporativa y estructura organizativa vinculadas con la dirección corporativa.

De esta forma, se parte de una población inicial compuesta por 847 grupos empresariales, a la que se aplican distintos filtros (se eliminan las filiales de grupos extranjeros, los grupos de propiedad estatal, los grupos del sector agrícola, minero o financiero,...), quedándonos finalmente con 551 grupos como población objetivo. A ellos se remitió un cuestionario postal, dirigido a los directores generales de los grupos y solicitando que lo cumplimentasen personalmente o lo remitiesen a los expertos pertinentes. Se obtuvo contestación válida por parte de 100. De ellos, el estudio se circunscribió sólo a 48 grupos que declararon estar diversificados (estaban presentes en

más de un negocio aunque alguno de ellos fuera dominante) y haber adoptado una estructura multidivisional por producto (estructura organizativa con divisiones definidas según sus negocios y una dirección corporativa común).

MEDIDA DE LAS VARIABLES

Estrategia de diversificación. La literatura más reciente sobre estrategias de diversificación destaca las limitaciones de las metodologías tradicionales para medir la relación entre los negocios en que opera la empresa y, por tanto, distinguir entre diversificación relacionada y no relacionada (Markides y Williamson, 1994; Robins y Wiersema, 1995; Grant, 2002). Estas metodologías se centran básicamente en la identificación de relaciones en el nivel operativo que plantean la necesidad de compartir activos. Pero, en los últimos tiempos, el conocimiento ha adquirido una gran relevancia como recurso clave para la empresa (Teece, 1998; Decarolis y Deeds, 1999; Rodan y Galunic, 2004). No sólo es importante que los negocios de una compañía compartan recursos tangibles (canales de distribución, instalaciones productivas, maquinaria, tecnología, etc), sino también recursos intangibles tales como el conocimiento. La existencia de una relación entre los negocios de la empresa en lo relativo al conocimiento del producto, conocimiento del cliente o conocimiento directivo puede originar sinergias que están asociadas positivamente con el resultado (Tanriverdi y Venkatraman, 2005). En línea con estas propuestas, en este trabajo se ha pretendido utilizar una medida algo más precisa del potencial de sinergias entre negocios, basada en el tipo de recursos, tangibles e intangibles (activos o conocimientos), que son compartidos y el grado en que lo son. Esta medida se operativizó mediante una escala de Likert de cinco puntos formada por 12 *ítems*.

A través del análisis factorial se redujeron estos 12 *ítems* a dos factores (véase tabla 2). Al primer factor se le denomina “activos” ya que engloba fundamentalmente a recursos tangibles

(canales de distribución e instalaciones, campañas de publicidad, maquinaria, central de compras y aprovisionamientos, centros de I+D, etc) y a algunos recursos intangibles (imagen de marca y reputación). El segundo factor recibe el nombre de “conocimiento” puesto que incluye la mayoría de los tipos de conocimiento considerados tales como el conocimiento tecnológico, productivo/financiero, y de los sistemas de dirección y control.

Tabla 2. Matriz de componentes rotados (Varimax): Estrategia corporativa

<i>Variables</i>	<i>Factor 1</i>	<i>Factor 2</i>
Canales de distribución e instalaciones	,731	,181
Campañas de publicidad	,698	,272
Fuerza de ventas	,798	,170
Central de compras o aprovisionamientos	,766	,312
Maquinaria y mobiliario	,737	,348
Sistemas y equipos informáticos	,411	,450
Centros de I+D	,804	,004
Imagen de marca y reputación	,546	,399
Conocimiento tecnológico	,537	,615
Conocimiento de marketing	,641	,499
Conocimiento productivo/financiero	,233	,816
Conocimiento sobre los sistemas de dirección y control	,015	,830
<i>Varianza explicada 61,3%</i>	<i>38,8%</i>	<i>22,5%</i>

A partir de los dos factores (activos y conocimiento) se procedió a desarrollar una clasificación de las empresas según el tipo de estrategia de diversificación seguida mediante un análisis de conglomerados (véase tabla 3). Se obtienen tres conglomerados:

- Conglomerado 1: Estrategia de diversificación no relacionada: Esta formado por 10 grupos empresariales en donde las divisiones comparten muy pocos activos y muy poco conocimiento. Entre estas divisiones no existen interrelaciones entre los negocios ni se buscan sinergias, por lo tanto, se ha identificado este conglomerado con la estrategia de diversificación no relacionada.

- Conglomerado 2: Estrategia de diversificación relacionada: se caracteriza porque las divisiones comparten entre sí un número elevado tanto de activos como de conocimiento. Se supone que en las organizaciones con una diversificación relacionada las actividades son similares y la cooperación puede lograrse compartiendo y transfiriendo todo tipo de recursos (activos y conocimientos) que permita crear sinergias. Por otro lado, es lógico pensar que un volumen elevado de activos compartidos determine a su vez un volumen alto de conocimientos compartidos. La posibilidad de compartir numerosos activos conlleva la existencia de actividades de la cadena de valor realizadas en común. Es difícil pensar que en esas actividades comunes no haya a su vez una importante transferencia de conocimiento entre los negocios implicados. Es el conglomerado más grande con 24 grupos.
- Conglomerado 3: Estrategia de diversificación basada en el conocimiento: se trata de un conglomerado en el que las divisiones comparten entre sí muy pocos activos y un grado considerable de conocimiento. Se identifica, por tanto, otra forma posible de diversificación relacionada, que puede estar caracterizada también por importantes interrelaciones entre los negocios, pero no a nivel operativo y por tanto, donde la transferencia de conocimientos es el rasgo fundamental. Por ello, se ha denominado a este conglomerado, estrategia de diversificación basada en el conocimiento.

Tabla 3. Tipología de las estrategias de diversificación

<i>Factores de estrategia corporativa</i>	<i>Conglomerados</i>			<i>ANOVA</i>
	<i>1</i> <i>n = 10</i>	<i>2</i> <i>n = 24</i>	<i>3</i> <i>n = 14</i>	<i>F</i>
<i>Activos</i>	-,12661	,72293	-1,14888	44,356*
<i>Conocimiento</i>	-1,52421	,35588	,47865	37,857*

*Significativo al 99 por 100

Estructura organizativa. Diversas preguntas del cuestionario remitido a los grupos de empresas trataban de caracterizar las estructuras multidivisionales adoptadas. Se solicitó al directivo que valorase mediante una escala de Likert de cinco puntos la existencia o no y la importancia de las siguientes dimensiones estructurales: descentralización en la toma de decisiones estratégicas y operativas; integración entre divisiones y mecanismos para lograrla; tamaño de la sede central; sistemas de incentivos (basados en el resultado divisional o corporativo) y métodos de evaluación del resultado divisional.

De las veinticuatro variables iniciales de estructura organizativa se obtuvieron siete factores que se recogen en la tabla 4. Al primer grupo de factores se le denomina “descentralización de las decisiones estratégicas”, ya que engloba las decisiones más trascendentales para el grupo empresarial que van desde la formulación de la estrategia de la división a largo plazo hasta el control financiero de las divisiones. El segundo grupo de factores recibe el nombre de “descentralización de las decisiones operativas” puesto que incluye las decisiones relacionadas con las actividades del día a día de los grupos empresariales tales como las decisiones de producción, innovación, compras, comercialización y recursos humanos. El tercer grupo de factores se denomina “mecanismos de integración” y agrupa a varios de tales mecanismos (equipos de trabajo interdivisionales y temporales, equipos de trabajo interdivisionales y permanentes y jefes de proyecto conjuntos entre divisiones). Se incluye también el porcentaje de trabajadores transferidos entre divisiones o rotación del personal ya que éste es otro medio para lograr la integración. Al cuarto grupo de factores se le da el nombre de “aspectos corporativos” y recoge el tamaño de la sede central, la importancia de la integración divisional para la oficina corporativa y la existencia de un sistema de incentivos basado en la rentabilidad corporativa y no divisional. El quinto factor recibe el nombre de “comunicación horizontal” y recoge la importancia de los flujos de información laterales. El sexto grupo de

factores se denomina “criterios cuantitativos para evaluar el resultado divisional” e incluye varias medidas objetivas tales como la cifra de beneficios, el crecimiento de las ventas, la cuota de mercado y la rentabilidad. Finalmente, el séptimo factor lo constituyen los “criterios estratégicos para evaluar el resultado divisional” y contiene medidas de naturaleza subjetiva tales como la capacidad para innovar y la cooperación entre divisiones.

Tabla 4. Matriz de componentes rotados (Varimax): Estructura organizativa

<i>Variables</i>	<i>Factor 1</i>	<i>Factor 2</i>	<i>Factor 3</i>	<i>Factor 4</i>	<i>Factor 5</i>	<i>Factor 6</i>	<i>Factor 7</i>
Formulación de la estrategia de la división a largo plazo	,893	,284					
Decisión de inversión	,774	,455					
Decisión de adquisición de empresas	,911	,237					
Relaciones públicas	,475	,596					
Relaciones con instituciones financieras y aspectos legales	,765	,367					
Control financiero de las divisiones	,888	,242					
Decisión de producción/innovación	,277	,709					
Decisión de compras	,209	,862					
Decisión de comercialización	,268	,880					
Decisión de recursos humanos	,321	,827					
<i>Varianza explicada 77,1 %</i>	<i>41,2</i>	<i>35,9</i>					
Oficina central de gran tamaño			,253	,433	,162		
Comunicación horizontal			,081	,180	,891		
Equipos de trabajo interdivisionales y temporales			,784	,178	,063		
Equipos de trabajo interdivisionales y permanentes			,700	-,031	-,002		
Rotación de trabajadores			,547	,342	-,506		
Jefes de proyecto conjuntos			,863	,088	,035		
Importancia de la integración divisional para la sede central			,173	,757	,280		
Incentivos divisionales basados en la rentabilidad corporativa			-,144	,851	-,250		
<i>Varianza explicada 64,6%</i>			<i>28,4</i>	<i>20,9</i>	<i>15,3</i>		
Cifra de beneficios						,840	,074
Crecimiento de las ventas						,653	,256

Cuota de mercado						,671	,402
Rentabilidad						,741	,353
Capacidad para innovar						,294	,844
Cooperación con otras divisiones						,211	,882
<i>Varianza explicada 68,5%</i>						<i>37,7</i>	<i>30,8</i>

Resultado. De entre las diferentes medidas de resultados financieros existentes se optó por el ROE o la rentabilidad financiera ya que ésta, en contraposición a la rentabilidad económica, no se ve afectada por la estrategia de la empresa, por el entorno competitivo, por las políticas de crecimiento o por las variaciones coyunturales del circulante. Además, trabajos relevantes sobre la coherencia han utilizado tal medida (Venkatraman y Prescott, 1990). Para evitar que una rentabilidad “anormal” en un año concreto afectara a los resultados, se calculó la media del ROE entre los años 2001-2003. Los datos sobre los resultados empresariales se obtuvieron a partir de las cuentas anuales de los grupos empresariales, obtenidas en la CNMV o en los respectivos Registros Mercantiles.

RESULTADOS

El desarrollo de los objetivos de investigación apuntados previamente requiere pasar por varias etapas definidas por Venkatraman y Prescott (1990). Éstas se resumen en el anexo 1 (las etapas 1 y 2 ya han sido explicadas en la descripción de las medidas).

Identificación de las características organizativas de cada tipo de estrategia de diversificación

El primer objetivo del trabajo era el de identificar la estructura organizativa ideal característica de cada tipo de estrategia de diversificación. Para ello se optó por una deducción empírica basada en el análisis de los casos de grupos de empresas con mejores resultados porque se supone que éstos serán los que tengan estrategias y estructuras más compatibles entre sí. Para

su desarrollo se seleccionó el 30 por ciento de los grupos más eficientes en cada uno de los tres conglomerados (diversificación no relacionada, diversificación relacionada y diversificación basada en el conocimiento). En otros estudios (Venkatraman y Prescott, 1990; González Moreno, 2002) esta muestra de calibración se obtuvo a partir del 10 por ciento, sin embargo, en aquellos casos la muestra total era bastante más grande. Así, finalmente el perfil ideal se construyó con las puntuaciones medias para cada dimensión estudiada que obtienen el 30 por ciento de las empresas con mejores resultados en cada tipo de estrategia de diversificación.

El análisis de los grupos empresariales con un resultado superior en cada una de las tres categorías estratégicas obtenidas (diversificación no relacionada, diversificación relacionada y diversificación basada en el conocimiento) muestra que existen diferencias en los rasgos de las estructuras organizativas de cada uno de ellos.

Tabla 5. Perfil ideal de cada estrategia en función de la estructura organizativa

<i>Factores de estructura organizativa</i>	<i>D. No Relacionada</i>		<i>D. Relacionada</i>		<i>D. Basada en el Conocimiento</i>	
	media grupo	perfil ideal	media grupo	perfil ideal	media grupo	perfil ideal
Descentralización decisiones estratégicas	-,05	,60	,01	-,26	,02	-,39
Descentralización decisiones operativas	,10	,40	-,13	-,30	,15	,20
Mecanismos de integración	-,38	-,58	,03	,16	,21	,31
Tamaño sede central, importancia de la integración e incentivos divisionales basados en la rentabilidad corporativa	-,34	,02	,44	,92	-,52	,26
Comunicación horizontal	-,19	-,23	,14	,15	-,11	-,58
Criterios cuantitativos para evaluar el resultado divisional	-,34	-,13	,19	,64	-,09	-,72
Criterios estratégicos para evaluar el resultado divisional	,26	,19	,02	,54	-,22	,04
<i>Total grupos empresariales</i>	<i>10</i>	<i>3</i>	<i>24</i>	<i>7</i>	<i>14</i>	<i>4</i>

Así, mientras que los grupos empresariales con una diversificación relacionada y una diversificación basada en el conocimiento se caracterizan por una cierta centralización estratégica, más pronunciada en el caso de la diversificación relacionada, aquellos con una

diversificación no relacionada presentan una escasa injerencia de la sede central en las decisiones estratégicas. Además, en los grupos empresariales con una estrategia de diversificación no relacionada no sólo se observa una descentralización estratégica, sino también una descentralización operativa, que es más fuerte que en la diversificación basada en el conocimiento. Por el contrario, en los grupos empresariales con una estrategia de diversificación relacionada, la oficina central interviene en algunas ocasiones en la toma de decisiones operativas. El valor de la centralización estratégica en las estrategias de diversificación relacionada y basada en el conocimiento del perfil “ideal” es superior al de la media del grupo, al contrario de lo observado en el caso de la diversificación no relacionada.

El empleo de mecanismos de integración tales como los equipos de trabajo interdivisionales temporales y permanentes se produce tanto en la diversificación relacionada como en la diversificación basada en el conocimiento, pero no así en la diversificación no relacionada. En esos dos tipos de estrategia, la utilización de esos mecanismos es superior si se considera la media del perfil “ideal” que si se toma la media del grupo.

Los grupos empresariales con una diversificación relacionada son los que tienen una sede central de mayor tamaño, mientras que en aquellos con una diversificación no relacionada la dimensión es reducida. Para la dirección corporativa, la integración y la cooperación entre divisiones es muy importante en la diversificación relacionada, en la diversificación basada en el conocimiento esta importancia se reduce y en el caso de la diversificación no relacionada este aspecto apenas tiene relevancia. Asimismo, la estrategia de diversificación no relacionada posee un sistema de incentivos basado en la rentabilidad divisional en contraposición a la diversificación relacionada cuyos incentivos se basan en la rentabilidad corporativa. La diversificación basada en el conocimiento alcanza una posición intermedia, que lleva a suponer

que se emplea un sistema de incentivos mixto que valora ambos tipos de rentabilidad dependiendo de cada situación.

La existencia de comunicación lateral es un atributo característico de la diversificación relacionada. No obstante, tanto para la diversificación no relacionada como para la diversificación basada en el conocimiento los flujos de información horizontales son poco importantes.

La diversificación relacionada emplea tanto criterios cuantitativos (cifra de beneficios, crecimiento de las ventas, cuota de mercado y rentabilidad) como estratégicos para evaluar el resultado divisional. No obstante, los otros dos tipos de estrategia corporativa, diversificación basada en el conocimiento y diversificación no relacionada, sólo emplean criterios estratégicos tales como la capacidad de innovar.

Por lo tanto, se observa que cada una de las categorías estratégicas (diversificación relacionada, diversificación no relacionada y diversificación basada en el conocimiento) muestra unas características estructurales “ideales” distintas. Además, el perfil “ideal” generado empíricamente a partir de las puntuaciones medias en las variables de estructura organizativa correspondientes a cada categoría estratégica, presentan cierto paralelismo con las características estructurales señaladas en el apartado dos de este estudio (salvo en lo que respecta a los criterios utilizados para evaluar el resultado divisional). A este respecto, la estructura organizativa “ideal” para los grupos de empresas con una diversificación no relacionada muestra muchos de los atributos característicos de la forma multidivisional competitiva, resumidos en una fuerte descentralización junto con escasa integración entre divisiones. A su vez, las características estructurales “ideales” de los grupos con una diversificación relacionada se asemejan más con los de la forma multidivisional cooperativa, al caracterizarse por una reducida descentralización en la toma de decisiones junto con la importancia de la integración entre divisiones. Es decir, estos

resultados apoyan la idea de que para desarrollar una estrategia de diversificación relacionada con éxito, las empresas requieren desarrollar los mecanismos organizativos internos que les permitan compartir activos estratégicos y transferir conocimientos y por tanto, son consistentes con los trabajos previos de Hill (1988), Hill *et al.* (1992) y Hoskisson *et al.* (1993).

Por último, se observa que algunos de los rasgos de la red interna tales como la descentralización operativa, el tamaño medio de la sede central y el uso intensivo de mecanismos de integración son adoptados también por algunos grupos diversificados españoles. Estas serían las características “ideales” de las empresas que siguen la estrategia denominada diversificación basada en el conocimiento. La asociación entre esta estrategia y estructura se basa en que en ambas la transferencia de conocimientos se convierte en un aspecto clave. Estos resultados son también consistentes con los argumentos de Markides y Williamson (1996) de que la base de la relación entre los negocios de la empresa diversificada puede ser diversa, y en función de ello se requiere matizar su asociación con la multidivisional cooperativa. En el trabajo de Markides y Williamson (1996) esta forma organizativa se muestra útil para algunas estrategias de diversificación relacionada, pero irrelevante para otras. En nuestro caso, cuando la relación entre los negocios se basa fundamentalmente en la necesidad de transferir conocimientos entre ellos para crear nuevas capacidades, los grupos de la muestra parecen decantarse por estructuras que favorezcan esa transferencia de conocimientos pero preservando una elevada descentralización en la toma de decisiones operativas.

Impacto de la falta de coherencia en los resultados

A continuación se examina el impacto sobre el resultado de la coherencia entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa para los grupos de empresas diversificados y divisionalizados, utilizando la técnica de desviación a un perfil “ideal” o “tipo”. De esta manera, podrá determinarse si la falta de congruencia en las decisiones de ámbito estratégico y

organizativo puede estar socavando la capacidad de los grupos empresariales para obtener resultados positivos.

Para ello, se identificaron, en primer lugar, las dimensiones organizativas “críticas” (correlacionadas con los resultados) de cada tipo de estrategia de diversificación. En segundo lugar, se calculó la desviación de cada empresa al perfil ideal. No todos los factores tienen un impacto relevante en el resultado financiero, por tanto, sólo tiene sentido considerar en el cálculo de las desviaciones aquellos factores que sí están significativamente correlacionados con los resultados. Se consideraron factores críticos aquellos que, dentro de cada tipo de estrategia corporativa, mostraron correlaciones significativas con el resultado empresarial (media del ROE) al menos al 90 por ciento. A diferencia de la generación empírica del perfil “ideal”, en este caso no se eligió una submuestra de grupos empresariales, sino que se tomaron los 48 grupos que conforman la muestra total (véase tabla 6).

Tabla 6. Factores críticos de la estructura organizativa

<i>Factores de estructura organizativa</i>	<i>D. No Relacionada</i>	<i>D. Relacionada</i>	<i>D. Basada en el Conocimiento</i>
Descentralización decisiones estratégicas	,091	-,398*	-,532*
Descentralización decisiones operativas	,166	-,208	,017
Mecanismos de integración	-,063	,051	-,091
Tamaño sede central, importancia de la integración e incentivos divisionales basados en la rentabilidad corporativa	,217	,461**	,437
Comunicación horizontal	-,166	-,138	,224
Criterios cuantitativos para evaluar el resultado divisional	-,149	,354*	-,377
Criterios estratégicos para evaluar el resultado divisional	-,435	,191	,336
<i>Total grupos empresariales</i>	<i>10</i>	<i>24</i>	<i>14</i>

* Significativa al 90 por 100

** Significativa al 95 por 100

No todos los factores de la estructura organizativa considerados son igualmente críticos para las diferentes categorías estratégicas. La diversificación relacionada tiene tres factores de estructura organizativa críticos que se corresponde con: la centralización estratégica, los aspectos corporativos (elevado tamaño de la sede central, importancia de la integración divisional para la oficina central y sistemas de incentivos divisionales basados en la rentabilidad corporativa) y los criterios cuantitativos para evaluar el resultado divisional.

La categoría estratégica de diversificación basada en el conocimiento presenta un factor crítico, la centralización estratégica, como se desprende de la correlación significativa de éste con el resultado empresarial. El conglomerado de estrategia de diversificación no relacionada no tiene ningún factor de estructura organizativa crítico.

Una vez identificados los factores críticos, se procedió al cálculo de la desviación a través de la distancia euclídea ponderada (véase la fórmula en el anexo 1). En este caso, la ponderación se correspondió con el valor absoluto de las correlaciones significativas de los factores de estructura organizativa con el resultado empresarial. Los factores que no presentaron correlaciones significativas y, por lo tanto, no fueron críticos, tuvieron una ponderación igual a cero. La muestra tomada para este análisis, así como para el análisis de correlaciones efectuado a continuación, difiere de las anteriores, ya que se suprimieron los grupos empresariales que se habían seleccionado para establecer el perfil “ideal” (aquellos que ocupan los primeros puestos en el *ranking* de resultados) y un número equivalente de grupos con los valores más bajos de rentabilidad. De esta forma, se elimina el sesgo que pudiera existir (Venkatraman y Prescott, 1990; González Moreno, 2002).

Posteriormente, se calcularon las correlaciones de las desviaciones (obtenidas a partir de la distancia euclídea ponderada) con el resultado para poder determinar si la falta de ajuste o

coherencia entre la estrategia y la estructura tiene consecuencias negativas en los resultados empresariales (véase tabla 7).

Tabla 7. Desviación al perfil ideal

<i>Estrategias corporativas</i>	<i>N</i>	<i>Correlación de la desviación con el resultado</i>
D. No Relacionada	4	No se detectaron variables críticas
D. Relacionada	10	,342
D. Basada en el Conocimiento	6	-,792*

* Significativa al 90 por 100

La estrategia de diversificación no relacionada no se puede incluir en el análisis, ya que no se pudo detectar ninguna dimensión o factor organizativo que pudiera considerarse crítico. Para las dos categorías estratégicas restantes, diversificación relacionada y diversificación basada en el conocimiento, los resultados que se muestran en la tabla 7 son mixtos y, por tanto, no enteramente concluyentes. El análisis empírico efectuado para la estrategia de diversificación basada en el conocimiento muestra un signo negativo y estadísticamente significativo. Así pues, indica que la falta de coherencia entre esta categoría estratégica y la estructura organizativa afecta de forma negativa al resultado empresarial, de acuerdo a la hipótesis 1. Aquellos grupos empresariales cuya estructura organizativa se aleja del patrón “ideal”, es decir, no optan por una cierta centralización estratégica, muestran menos coherencia, lo que deriva en una rentabilidad inferior. Por el contrario, la correlación tiene un signo contrario al predicho, aunque no es estadísticamente significativa, para el caso de la diversificación relacionada. Este resultado ha de interpretarse como que la coherencia o falta de ella tienen un efecto nulo en la rentabilidad financiera para dicha categoría estratégica y, por ello, no se puede corroborar plenamente la hipótesis 1.

Por último, siguiendo a Venkatraman y Prescott (1990), con el fin de comprobar la consistencia de los resultados alcanzados, se compararon tales resultados con los que se hubieran

- Galunic, D. C.; Eisenhardt, K. M. (1994): "Renewing the strategy-structure-performance paradigm", *Research in Organizational Behavior*, Vol.16, pp. 215-255.
- González Moreno, A. (2002): "Impacto del ajuste entre la estrategia de negocios y la estrategia de innovación tecnológica en el resultado. Análisis del ajuste como desviación a un perfil", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 13, N. 3, pp. 567-596.
- Grant, R. M. (2002): *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Gupta, A. K.; Govindarajan, V. (1986): "Resource sharing among SBUs: Strategic antecedents and administrative implications", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, pp. 695-714.
- Hamilton, R. T.; Shergill, G. S. (1992): "The relationship between strategy-structure fit and financial performance in new Zealand: Evidence of generality and validity with enhanced controls", *Journal of Management Studies*, Vol. 29, N. 1, pp. 95-113.
- Harris, I. C.; Ruefli, T. W. (2000): "The strategy/structure debate: An examination of the performance implications", *Journal of Management Studies*, Vol. 37, N. 4, pp. 587-603.
- Hedlund, G. (1994): "A model of knowledge management and the N-form corporation", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 73-90.
- Hill, C.W. L. (1988): "Internal capital market controls and financial performance in multidivisional firms", *Journal of Industrial Economics*, Vol. 37, N. 1, pp. 67-83.
- Hill, C. W. L.; Hitt, M. A.; Hoskisson, R. E. (1992): "Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms", *Organization Science*, Vol. 3, N. 4, pp. 501-521.
- Hoskisson, R. E. (1987). "Multidivisional structure and performance: The contingency of diversification strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 30, N. 4, pp. 625-644.
- Hoskisson, R. E.; Hill, C. W. L.; Kim, H. (1993): "The multidivisional structure: Organization fossil or source of value?", *Journal of Management*, Vol. 19, N. 2, pp. 269-298.

- Jones, G.R.; Hill C. W. (1988): "Transaction cost analysis of strategy-structure choice", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, N. 2, pp. 159-172.
- Markides, C. C. y Williamson, P. J. (1994): "Related diversification, core competences and corporate performance". *Strategic Management Journal*, nº 15, págs. 149-165.
- Markides, C. C.; Williamson, P. J. (1996): "Corporate diversification and organizational structure: A resource based view", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 340-367.
- Mayer, M.; Whittington, R. (2004): "Economics, politics and nations: Resistance of the multidivisional form in France, Germany and the United Kingdom, 1983-1993", *Journal of Management Studies*, Vol. 41, N. 7, pp. 1057-1082.
- Pettigrew, A. M.; Fenton, E. M. (2000): *The innovating organization*. London: SAGE.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Robins, J.; Wiersema, M. F. (1995): "A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance", *Strategic Management Journal*, Vol.16, N. 4, pp. 277-299.
- Rodan, S.; Galunic, C. (2004): "More than network structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, N. 6, pp. 541-562.
- Rumelt, R. P. (1974): *Strategy, structure and economic performance*. Cambridge: Harvard University Press.
- Tanriverdi, H.; Venkatraman, N. (2005): "Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, N. 2, pp. 97-119.
- Teece, D. J. (1981): "Internal organization and economic performance: An empirical analysis of the profitability of principal firms", *Journal of Industrial Economics*, Vol. 30, pp. 173-199.

- Teece, D. J. (1998): "Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets", *California Management Review*, Vol. 40, N. pp. 55-79.
- Van Wijk, R.A.; Van den Bosch, F.A. (2000): "The emergence and developments of internal networks and their impact on knowledge flows: The case of Tabobank group", en A. M. Pettigrew, E.F. Fenton. *The innovating organization*, pp. 144-177. London: Sage.
- Venkatraman, N. (1989): "The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence", *Academy of Management Review*, Vol. 14, N. 3, pp. 423-444.
- Venkatraman, N.; Camillus, J. C. (1984): "Exploring the concept of fit in strategy management", *Academy of Management Review*, Vol. 9, N. 3, pp. 513-525.
- Venkatraman, N.; Prescott, J. E. (1990): "Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, N. 1, pp. 1-23.
- Whittington, R.; Mayer, M. (1997): "Beyond or behind the M-form? The structures of European business", en H. Thomas; D. O'Neal, M. Ghertman, *Strategy, structure and style*, pp. 241-258. Chichester: John Wiley.
- Whittington, R.; Mayer, M. (2002): "Response to Kay: Chandlerism in post-war Europe: Strategic and structural change in France, Germany and the United Kingdom, 1950-1993: A comment", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11, N. 1, pp. 199-205.
- Whittington, R.; Pettigrew, A.; Peck, S.; Fenton, E.; Conyon, M. (1999): "Change and complementarities in the new competitive landscape: A European panel study, 1992-1996", *Organization Science*, Vol. 10, N. 5, pp. 83-600.
- Williamson, O. E. (1970): *Corporate control and business behaviour*. Englewood, Prentice Hall.
- Williamson, O. E. (1975): *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.

Anexo 1: Etapas del método de coherencia como desviación a un perfil

1º Etapa: análisis factorial para la estrategia corporativa y la estructura organizativa

2º Etapa: identificación de estrategias corporativas homogéneas

SUBETAPAS:

- 1) Análisis de conglomerados jerárquicos por el método de Ward
 - 2) Análisis de conglomerados de K-medias
 - 3) ANOVA
- Determinación del
número de conglomerados
- ¿Existen diferencias entre las categorías estratégicas respecto al resultado?
- Equifinalidad de las estrategias corporativas → Requisito previo para el análisis del ajuste

3º Etapa: generación empírica del perfil ideal

El perfil “ideal” se genera a partir de las puntuaciones medias en las variables de la estructura organizativa de los grupos de empresas que ocupan los primeros puestos, en función del resultado, en cada categoría estratégica

4º Etapa: desviaciones con respecto al perfil ideal

SUBETAPAS:

- 1) Determinación de los factores críticos (correlaciones significativas con el resultado) de la estructura organizativa
- 2) Cálculo de las desviaciones con respecto al perfil “ideal” (distancia euclídea ponderada = D_{io}) considerando únicamente los factores críticos

$$D_{io} = \sqrt{(X_i - X_o)' W (X_i - X_o)}$$

donde:

D_{io} : distancia entre el tipo ideal “i” y la organización “o”

X_i : vector $1 \times j$, que representa el valor del tipo ideal “i” en las j variables de estructura organizativa

X_o : vector $1 \times j$, que representa el valor de la organización “o” en las j variables de estructura organizativa

W: diagonal de la matriz de ponderación $j \times j$, que representa la importancia de la variable de la estructura organizativa j en el tipo ideal “i” (correlación significativa con el resultado)

- 3) Análisis de las correlaciones de las desviaciones con el resultado

- Correlación positiva y estadísticamente significativa → Se rechaza la hipótesis
- Correlación negativa y estadísticamente significativa → No se rechaza la hipótesis

5º Etapa: comprobación de los resultados

Se replica el método anterior pero en este caso el perfil que se genera no es el “ideal” sino un perfil “aleatorio”. Este perfil aleatorio se desarrolla a partir de las puntuaciones medias en las variables de la estructura organizativa de un conjunto de grupos de empresas seleccionados al azar, en cada categoría estratégica
